

Fulvio Fortezza

Dottore di Ricerca in “Impresa e Mercato”

Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

f.fortezza@uniurb.it

Importanza ed elementi di criticità del marketing strategico nelle PMI

1. Introduzione

Il *paper* prende spunto dai problemi che le PMI stanno incontrando nell'interfacciarsi a mercati di riferimento sempre più complessi e dinamici (dal lato della domanda e dell'offerta) e dall'evidenziazione in letteratura di un “marketing all'italiana”, originale e non strutturato secondo i canoni della teoria manageriale, che sta ora manifestando tutti i propri limiti (Mattiacci e Ceccotti, 2005; Varaldo e al., 2006).

Il marketing attuato dalle PMI, infatti, è soprattutto ascrivibile ad una interpretazione riduttiva ed incompleta del *marketing concept*¹ (Marchini, 2000b; Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003). Esse, in sostanza, svolgono attività di marketing, ma si tratta di un marketing reattivo (e non proattivo), tattico (e non strategico), empirico ed intuitivo (e non strutturato) (Mattiacci e Ceccotti, 2005).

L'obiettivo del presente lavoro è la comprensione dell'approccio al mercato adottato dalle PMI e dei problemi che esse devono affrontare, ma anche l'individuazione di “percorsi” che consentano loro di acquisire maggiore “consapevolezza strategica” – segnatamente dal punto di vista del marketing –, al fine di presidiare con maggiore efficacia i nuovi fattori critici di successo e di integrarsi in modo più “ordinato” e propositivo all'interno dei mercati di sbocco serviti (Varaldo, 2004).

Come sottolineato in precedenza, infatti, in queste imprese il marketing sovente è concepito, più che altro, come attività operativa (comunicazione e distribuzione), che, in quanto tale, assume un ruolo circoscritto all'ottenimento di risultati di breve periodo e all'attuazione di linee strategiche definite direttamente dalla proprietà, spesso sulla base di processi intuitivi e spontaneistici, ancorché fondati sull'esperienza e sulla conoscenza diretta del mercato (Lilien e al., 1992).

D'altra parte, è chiaro che l'approccio di marketing della PMI non possa essere l'approccio adottato dalla grande impresa, semplicemente perché la prima assume condizioni originali nel suo rapporto con il mercato, che non consentono di trattarla come se fosse “una grande azienda di piccole dimensioni” (Welsh e White, 1981).

Dal punto di vista metodologico, il *paper* prende spunto da un'indagine qualitativa condotta, in più fasi, nel periodo Gennaio-Maggio 2006, su un campione di 40 PMI delle province di Modena, Reggio Emilia e Bologna, operanti in diversi settori.

L'analisi dei casi aziendali verrà affrontata secondo un approccio tipologico, in cui si cercherà di individuare *cluster* di PMI differenziati sulla base di due aspetti-chiave:

- le logiche di gestione dell'impresa e di interfaccia con il mercato;
- la “consapevolezza strategica” del vertice aziendale circa i fattori di complessità ambientale ed i percorsi da seguire.

Pur delineando una panoramica generale sul “mondo” delle PMI facenti parte il campione, particolare attenzione sarà da noi posta sulle imprese operanti nel *business-to-business* (B2B).

¹ Ciò perché il marketing attuato dalle PMI è nella maggior parte dei casi frutto del “sapere tacito” dell'imprenditore (Marchini, 2000b).

I risultati dell'indagine empirica verranno poi letti in maniera integrata con taluni dei rilievi proposti finora dalla letteratura sul tema, per comprendere se si possa parlare di un approccio di marketing specifico per le PMI, quale livello di divergenza o di convergenza vi sia rispetto al marketing delle grandi imprese, soprattutto in termini di “strumenti” utilizzabili e di processi da attivare, ed infine quali condizioni possono favorire oppure ostacolare, all'interno di queste imprese, un maggiore orientamento al mercato.

2. Presentazione dell'indagine empirica

Come anticipato, l'analisi è stata condotta su un campione relativamente ristretto di imprese, privilegiando un approccio qualitativo, basato soprattutto sull'interazione diretta con il vertice aziendale e con chi², all'intero di queste imprese, si occupa delle attività di marketing (spesso identificate con gli aspetti commerciali e con la comunicazione).

L'indagine si è sviluppata secondo tre fasi successive, ognuna finalizzata al raggiungimento di specifici obiettivi ed all'acquisizione di informazioni utili per impostare la successiva fase di analisi.

La prima fase è consistita nella somministrazione di un questionario *standard* (composto prevalentemente da domande a risposta chiusa) a tutte le imprese del campione, al fine di far luce sui seguenti aspetti:

- caratteristiche generali dell'azienda;
- strategia di mercato perseguita;
- problemi competitivi ritenuti più rilevanti dal vertice aziendale.

L'analisi dei questionari ha consentito di individuare gli aspetti della gestione aziendale da indagare con un maggiore livello di dettaglio nelle fase successiva, in cui sono state effettuate interviste approfondite con il vertice e/o con i responsabili della funzione marketing di ciascuna azienda, al fine di approfondire specifiche problematiche di approccio al mercato. Come si evidenzierà in seguito, questo livello di analisi ha consentito, in particolare, di appurare il grado di consapevolezza del *management* circa:

- le aree di criticità della gestione aziendale sulle quali intervenire in modo prioritario;
- le minacce e le opportunità prospettate dalla conformazione e dall'evoluzione dell'ambiente-mercato.

Al termine di ogni incontro è stato prodotto un *report* riassuntivo delle principali evidenze emerse e proprio la lettura trasversale dei singoli *report* ha permesso di individuare le problematiche più ricorrenti per le varie imprese del campione.

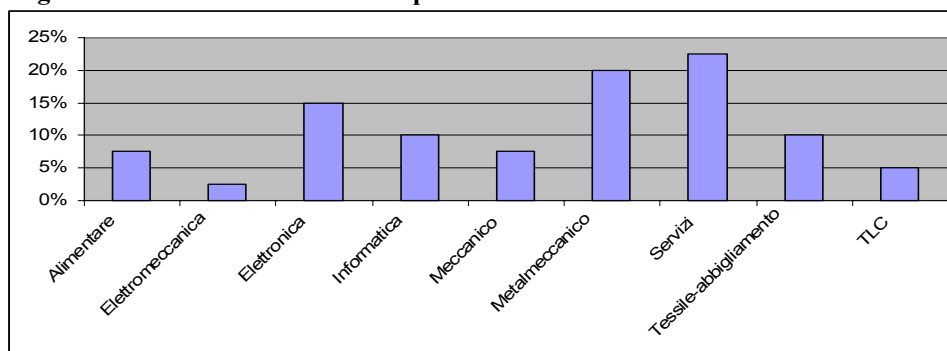
Queste problematiche sono state poi oggetto di approfondimento nel corso dei *focus group* (in tutto 6)³, in cui sono stati affrontati i temi dell'organizzazione delle attività di marketing, dei processi e delle tecniche del marketing strategico ed informativo (analisi strategica del mercato, processi di creazione del valore, gestione delle relazioni strategiche, scelta dei *target-group*, definizione del posizionamento) e, infine, del marketing operativo (politiche di comunicazione e di marca, organizzazione della rete di vendita, gestione del portafoglio prodotti).

Per quanto concerne il campione, sotto il profilo dei settori di attività (cfr. fig. 1) esso presenta una certa eterogeneità, comprendendo aziende del settore alimentare, meccanico, metalmeccanico, tessile/abbigliamento, informatico, TLC e dei servizi (di varia natura) indirizzati alle imprese o ai consumatori finali.

² In molti casi, peraltro, delle attività di marketing se ne occupa direttamente lo stesso imprenditore.

³ Ad ogni *focus group* hanno partecipato, in media, circa 10-12 imprese, appartenenti tendenzialmente a tutte e tre le province interessate dall'indagine.

Fig. 1 - Distribuzione delle aziende per settori di attività

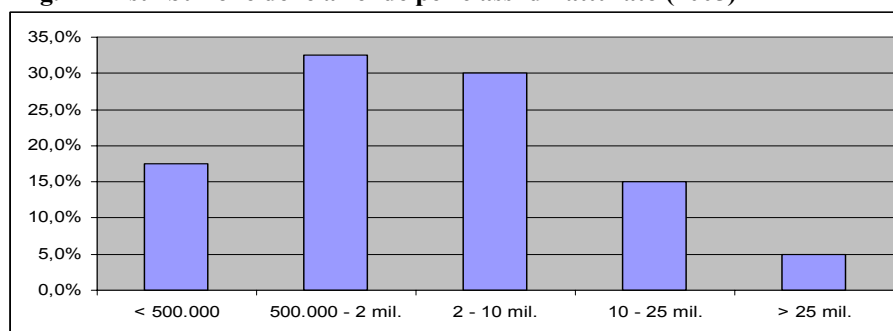


Fonte: nostra indagine empirica.

Sotto un profilo simile, va sottolineato che 27 imprese del campione operano nel B2B⁴, 8 operano del B2C e le restanti 5 operano sia nel B2B che nel B2C, realizzando beni o servizi destinati sia ad acquirenti finali che ad altre imprese⁵.

Per quanto concerne la distribuzione delle aziende per classi di fatturato (dati 2005), il 50% non supera la soglia dei 2.000.000€, circa il 30% realizza un fatturato compreso tra 2.000.000 e 10.000.000€, mentre il restante 20% supera la soglia dei 10.000.000€ (cfr. fig. 2).

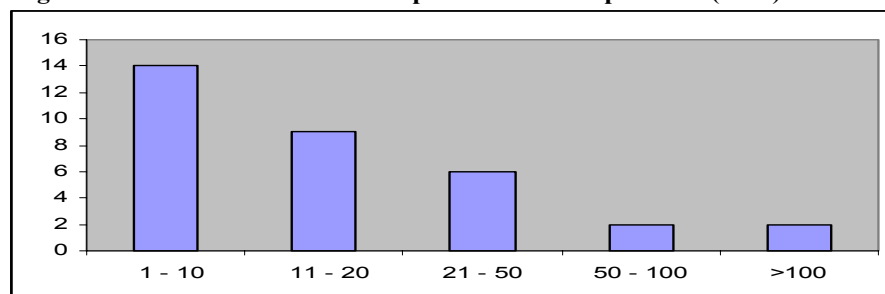
Fig. 2 - Distribuzione delle aziende per classi di fatturato (2005)



Fonte: nostra indagine empirica.

Inoltre, molte aziende hanno un numero di dipendenti inferiore alle 50 unità, alcune sono microimprese composte esclusivamente dai proprietari fondatori, mentre un numero relativamente esiguo di aziende presenta un organico superiore alle 50 unità (cfr. fig. 3).

Fig. 3 - Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti (2005)



Fonte: nostra indagine empirica.

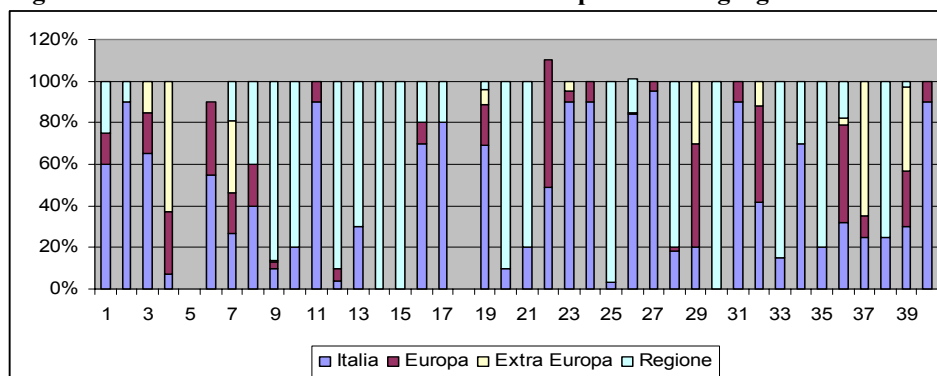
⁴ Consideriamo imprese operanti nel B2B quelle che realizzano beni o servizi destinati ad altre imprese, che li incorporeranno nei loro processi del valore.

⁵ Ad esempio, una delle imprese del campione produce depuratori e piscine, con linee di prodotto distinte per la clientela "B2B", da un lato, e per la clientela "B2C", dall'altro.

Va anche sottolineato che solo 8 aziende su 40 appartengono ad un gruppo, mentre più diffusa è la situazione in cui le PMI analizzate hanno rapporti intensi, ma non formalizzati, con varie altre imprese (spesso nell'ambito di una *supply chain*).

La maggior parte delle aziende, inoltre, opera prevalentemente nel mercato regionale o nazionale. Abbastanza ristretta, infatti, è la percentuale di fatturato realizzata nel mercato europeo ed ancora più esigua è la quota realizzata nei mercati extra-europei (cfr. fig. 4).

Fig. 4 - Distribuzione del fatturato aziendale 2005 per mercati geografici



Fonte: nostra indagine empirica.

3. L'approccio al mercato delle imprese del campione e i problemi riscontrati: tendenze generali

Sembra prevalere, fra le imprese del campione, un orientamento "parziale" al marketing: alcune cose si fanno, anche se in modo molto intuitivo e parziale, altre di meno, o per nulla, o male.

In generale, tende a prevalere un atteggiamento orientato alle variabili interne (efficienza produttiva e sviluppo del prodotto) ed agli obiettivi di breve termine.

Prevale anche un atteggiamento adattivo/reattivo nei confronti del mercato, che spesso impedisce di prevedere i cambiamenti e di anticipare le necessarie mosse competitive, aspetto, questo, che, alla lunga, può determinare una situazione di arretratezza o l'incapacità di competere nel mercato.

Inoltre, va rilevato che sovente le decisioni più strategiche, come, ad esempio, quelle inerenti la diversificazione del *business*, sono prevalentemente legate ad opportunità intervenute, piuttosto che a preventive analisi, finalizzate a creare reali sinergie rispetto al *core business*. In questi casi si rendono necessari aggiustamenti incrementali, che, comunque, spesso non producono i risultati sperati.

Un aspetto particolarmente interessante è che in molti casi il vertice aziendale possiede una valida visione dell'ambiente mercato e delle azioni da mettere a punto per consolidare la competitività dell'impresa, ma non vi è, poi, sul piano concreto, una condivisa e diffusa visione, fra i vari membri dell'organizzazione, circa i risultati cui tendere ed i percorsi da seguire. Anche lo stesso "patrimonio conoscitivo" sul cliente, che spesso è rilevante, ma non codificato, tende a non diventare un "patrimonio diffuso e condiviso". Inoltre, a dispetto delle ridotte dimensioni, che dovrebbero aumentare la flessibilità ed il dinamismo di queste imprese, vi è spesso la tendenza delle varie funzioni ad operare isolatamente.

Vi è la sensazione, per la quasi totalità delle imprese del campione, che l'adozione di un più consapevole orientamento al mercato consentirebbe di dare piena valorizzazione a competenze tecniche (sul prodotto, sul processo, sui servizi) che sono spesso rilevanti ed appaiono come una possibile "base di eccellenza" competitiva.

È presumibile, quindi, che lo spostamento dall'attuale prevalente orientamento al prodotto ad un orientamento al marketing, in cui vengano rafforzate le “capacità di ascolto” ed analitiche delle imprese, possa consentire di migliorare gli attuali “processi azienda-cliente”, permettendo, così, di trarre maggiore valore dalle transazioni concluse, e poi anche di individuare nuovi segmenti di mercato ed opportunità di *business*.

Questo “riorientamento in senso strategico” è strettamente connesso, in particolare, all’“apertura strategica” del vertice aziendale, che si identifica quasi sempre, nel nostro campione, con l'imprenditore-fondatore. La “miopia” e la “rigidità” dell'imprenditore, infatti, possono rappresentare la maggiore minaccia competitiva per l'impresa.

Ciò vale soprattutto per le attività di *marketing information*, che sono fondamentali per supportare processi decisionali maggiormente orientati al mercato.

Sotto questo profilo, in alcune imprese del campione l'analisi delle minacce e delle opportunità competitive ha grande importanza e viene condotta in modo sistematico ed approfondito, anche rispetto ai punti di forza e di debolezza propri e della concorrenza. In questi casi vengono utilizzate informazioni strutturate anche per il lancio di nuovi prodotti, che vengono proposti a *target-group* preventivamente selezionati.

Nella maggior parte dei casi, però, l'ottica è ristretta e ci si affida, più che altro, all'intuito ed all'esperienza dell'imprenditore, anche per quanto concerne la concorrenza, in relazione alla quale non vi è una ricostruzione esatta dei *competitors* con cui realmente ci si confronta (numerosità dei concorrenti, loro profilo, strategie adottate), né, tanto meno, della concorrenza indiretta.

Le principali carenze, però, riguardano, l'analisi della domanda, sia per quanto concerne la segmentazione del mercato, sia per quanto concerne la valutazione della *customer satisfaction*, molto utile, quest'ultima, ai fini del controllo e dell'affinamento della “*value proposition*”.

In tal senso, va innanzitutto sottolineato che gran parte delle imprese del nostro campione non mettono a punto la propria offerta e le proprie politiche di marketing sulla base di un'attenta analisi del mercato e della scelta dei segmenti di clientela (primari e secondari) cui rivolgersi ed aspettano che siano i clienti a contattarle.⁶

La principale conseguenza di ciò è che la domanda dell'impresa risulta spesso “sottodimensionata” rispetto ai suoi potenziali, ma anche che essa risulta soggetta a fluttuazioni e, ancora, che spesso l'impresa opera “fuori *target*”, con il rischio, così, di non valorizzare appieno i suoi punti di forza e di essere costretta ad una maggiore “pressione” sui prezzi, spesso al cospetto di *competitor* che offrono, in relazione ai medesimi *target-group*, proposte a minor valore, ma più competitive proprio sui prezzi.

Sono molte, peraltro, le imprese che non percepiscono l'importanza, prima di orientarsi su nuovi segmenti di clientela, di penetrare il più possibile in quelli attualmente serviti, ottimizzando, così, la “quota del venduto”.

La mancata (o poco efficace) analisi dei segmenti di clientela fa anche sì che le imprese difficilmente percepiscano la possibilità di puntare, con politiche differenziate, su segmenti con caratteristiche diverse. Al contrario, le forti competenze tecniche e l'eccellenza operativa spesso possedute spingono le imprese ad assumere un atteggiamento “autoreferenziale” e “miope”, in virtù del quale esse rinunciano deliberatamente a mettere a punto “sistemi di prodotto” a minor valore, da indirizzare ad una clientela che presenta minori pretese per quanto riguarda le *performance*, ma maggiore attenzione al prezzo.

È interessante sottolineare che per molte imprese del campione la segmentazione sarebbe utile non solo rispetto ai clienti finali serviti, ma anche rispetto agli eventuali “*partner*”⁷, con i

⁶ D'altra parte, in questi stessi casi sovente anche le politiche di comunicazione – che dovrebbero appunto attrarre i clienti, rendendo nota l'offerta – risultano carenti.

⁷ Ciò vale anche per gli intermediari commerciali, nell'ottica del *trade marketing*.

quali interagire a vario titolo (ad esempio per acquisire informazioni o per acquisire nuovi clienti) nell'ambito dei propri processi di marketing. Anche in questo caso, in sostanza, potrebbe essere utile individuare differenti *cluster* ai quali rivolgersi in modo specifico, ricercando specifiche “risposte”.

Queste carenze nell'analisi della domanda e nella segmentazione del mercato si accompagnano ad altrettante difficoltà nella definizione della “*value proposition*”.

Anche la progettazione del valore è prevalentemente frutto di processi spontaneistici ed intuitivi e questo incrementalismo, che, di per sé, non è necessariamente penalizzante, porta molte imprese ad accettare tutti gli ordini che pervengono loro, anche se ciò comporta, di volta in volta, la progettazione di soluzioni (in parte o in tutto) nuove.

Un altro problema ricorrente è dato dal fatto che difficilmente, ai fini della progettazione del valore, le funzioni marketing/commerciale, produzione e ricerca e sviluppo operano in modo coordinato e sinergico, bensì tende a prevalere il parere dell'area tecnica.

Emerge, da parte di diverse aziende, l'opportunità/necessità di collaborare con il cliente fin dalle prime fasi del processo, nell'ottica di rapporti di *partnership*, offrendo soluzioni complete e “su misura”. Ne consegue che il rapporto con il mercato viene impostato su base relazionale, puntando ad essere per i propri clienti dei “*partner per l'eccellenza*”, piuttosto che semplici fornitori di beni e/o servizi.

In questi casi, però, si rende necessario, innanzitutto, puntare sulla clientela “giusta” (non su quella “fuori *target*”, che non apprezzerrebbe), ammesso che vi sia sul mercato una domanda sufficientemente ampia in tal senso, e poi comunicare efficacemente ai clienti-obiettivo la propria capacità (superiore) di creare valore (o di co-creare valore).

Va anche sottolineato – e questo è un aspetto ricorrente – che non sempre si percepisce l'opportunità strategica di esternalizzare le attività a minor valore dei propri processi, soprattutto quando sia possibile sfruttare la presenza di fornitori “a basso costo”, per concentrarsi su quelle che hanno maggiore importanza rispetto alla competitività dell'impresa. Per concludere, va ribadito che il superamento di queste difficoltà dipende, *in primis*, dall’“apertura” e dalla consapevolezza strategica del vertice aziendale⁸, che rappresenta una vera e propria pre-condizione.

Un'altra condizione necessaria è rappresentata dal potenziamento delle capacità analitiche delle imprese, il che richiede:

- a) l'individuazione delle variabili rilevanti da sottoporre a monitoraggio periodico;
- b) l'individuazione delle fonti informative da utilizzare per acquisire le informazioni più strategiche;
- c) la messa a punto delle procedure (strumenti, persone, processi) da utilizzare per acquisire, elaborare, archiviare e trasmettere le informazioni rilevanti;
- d) la definizione del *timing*, sia delle attività di reperimento delle informazioni, che delle attività di analisi e di interpretazione delle stesse, al fine di supportare adeguatamente i processi decisionali.

4. La tipologia riscontrata

Da una lettura dei rilievi empirici finalizzata a cogliere tendenze generali nelle modalità di approccio al mercato e nei problemi incontrati, in tal senso, dalle imprese del campione, passiamo ora ad una lettura tipologica.

Ciò che vogliamo appurare, è se vi sono (e quante sono) le imprese con problemi di competitività, se hanno la percezione di tali problemi e, nel caso, come pensano di intervenire per porvi rimedio.

⁸ Come vedremo, è proprio questa una delle variabili che utilizzeremo per discriminare i *cluster* della nostra tipologia.

A tal fine, partiamo dal presupposto che la competitività delle imprese dipende, in principale misura, dall'approccio al mercato adottato e dal modo in cui sono impostati e gestiti i "processi del valore"⁹.

Sotto questo profilo, problemi di competitività possono nascere da:

- la mancanza di consapevoli scelte di segmentazione e di posizionamento;
- la non chiara o l'errata identificazione dei *target-group* e della "proposta di valore";
- strategie di marketing fra loro non coerenti;
- carenze in termini di capacità.

Per quanto concerne la tipologia, essa è individuata attraverso due parametri discriminanti, ovvero:

- le logiche che regolano i rapporti impresa-mercato, con una focalizzazione, da parte del vertice aziendale, prevalentemente su variabili interne (relative al processo, al prodotto, all'organizzazione), piuttosto che su variabili di mercato;
- il grado di "consapevolezza strategica" circa i problemi da affrontare ed i percorsi da seguire per ottenere un maggior grado di "integrazione" con il mercato e la piena valorizzazione dei propri "potenziali".

Sulla base di questi parametri, le imprese del nostro campione possono essere raggruppate nei seguenti *cluster*:

- A)** si tratta di imprese (nel nostro campione sono in tutto 10, con un'incidenza del 25%) che ignorano di avere problemi di competitività;
- B)** si tratta di imprese (nel nostro campione sono in tutto 4, per un'incidenza del 10%) consapevoli di avere problemi di competitività, ma che intendono il marketing in senso riduttivo e che ritengono, quindi, che siano altri i "fronti" (in particolare acquisti, accordi, produzione e ricerca e sviluppo) su cui intervenire per migliorare le *performance* aziendali, oppure ritengono che siano sufficienti taluni interventi di marketing operativo (in particolar modo di comunicazione);
- C)** si tratta di imprese (sono 23, con un'incidenza del 57,5%) che percepiscono l'esistenza di problemi competitivi, che sono consapevoli del contributo che può essere fornito dalle attività di marketing (*information* e strategico), ma che hanno bisogno di "strumenti" (analitici e decisionali) concreti, che siano coerenti con la struttura (semplice) e le risorse (ridotte) a loro disposizione. Queste imprese rappresentano la parte preponderante del campione;
- D)** si tratta di imprese (sono solo 3, per un'incidenza del 7,5%) che non presentano particolari "aree deboli" dal punto di vista strategico e che hanno, oltre ad una efficace visione del mercato, dei fattori che creano valore e del proprio *business*, anche un approccio "strutturato" al mercato, che le mette in condizione di affrontare al meglio le sfide competitive sottoforma di minacce e di opportunità.

Rispetto a questa tipologia vanno effettuate alcune considerazioni.

La prima è che nel passaggio dal *cluster* A al *cluster* D si può ravvisare un grado crescente di orientamento al mercato, che si esprime proprio sulla base dei due criteri enunciati in precedenza.

Così, il modo di intendere il rapporto impresa-mercato distingue chiaramente le imprese dei *cluster* A e B, da un lato, e quelle dei *cluster* C e D, dall'altro.

Le imprese dei primi due *cluster* (A e B), infatti, si concentrano prevalentemente su "variabili interne" ed è questo il "fronte" su cui esse puntano per il consolidamento o per il miglioramento della propria competitività. Un aspetto interessante da sottolineare è che in queste imprese, dove di solito i processi decisionali sono guidati da considerazioni di natura tecnica e dove lo stesso vertice aziendale è costituito da "tecnici" (spesso lo è anche l'imprenditore), spesso chi si occupa delle attività di marketing ha sia la percezione delle

⁹ Si fa riferimento alle attività di progettazione, produzione ed erogazione del valore.

opportunità offerte da un maggior orientamento al mercato, sia la consapevolezza di talune possibili iniziative da intraprendere in tal senso. Dall'altro lato abbiamo le imprese dei *cluster* C e D che adottano, invece, una visione più completa del rapporto impresa-ambiente mercato, non concentrandosi solamente su ciò che esse “sanno” o “vogliono” fare, ma ragionando anche su ciò che esse “devono” o “possono” fare, in virtù dei vincoli e delle opportunità posti dalle variabili di mercato.

Utilizzando, invece, il parametro della “consapevolezza strategica”, è possibile distinguere tra le imprese del *cluster* A e tutte le altre (B, C, D). Le prime (A) sono imprese prevalentemente “chiuse”, mentre le imprese del *cluster* B quantomeno si rendono conto dell'esistenza di problemi competitivi da affrontare, anche se non vedono nel potenziamento delle loro capacità di marketing una possibile soluzione risolutiva. In questo caso, quindi, non vi è un'adeguata attenzione al marketing (che viene inteso, più che altro, come comunicazione aziendale e gestione dei canali distributivi), né vi sono adeguate capacità di marketing, ma ci sono condizioni che rendono più facile rispetto al *cluster* precedente l'avvio di processi di “riorientamento strategico” nel senso di un maggior orientamento al mercato. Sempre secondo questo parametro, il *cluster* C raggruppa imprese che hanno consapevolezza dei problemi strategici da affrontare, ma mancano di capacità in tal senso. Quelle del *cluster* D, infine, sono le più vicine al modello di impresa orientata al mercato, avendo attenzione verso i problemi da affrontare ed anche la consapevolezza degli strumenti e delle logiche da utilizzare per ottimizzare il proprio approccio al mercato, sebbene possano necessitare di “figure di supporto” ai propri processi di marketing.

Va sottolineato che non vi sono rigide “barriere” fra una categoria ed un'altra, per cui alcune imprese sono, di fatto, sul confine fra l'uno e l'altro *cluster*. Inoltre, all'interno dello stesso “tipo” può esservi una certa varietà di situazioni.

Bisogna anche considerare che sebbene talune imprese si dimostrino più “chiuse” rispetto ad altre, il fatto di aver accettato di partecipare all'indagine è comunque sintomatico dell'esistenza di un grado, ancorché minimo, di “apertura” e di “sensibilità” strategica.

Un aspetto sicuramente interessante è che, in generale, l'analisi condotta ha consentito, nella maggior parte dei casi, di far emergere problematiche (soprattutto strategiche, ma anche operative) di cui il vertice aziendale ignorava l'esistenza, oppure di specificare meglio (in modo più chiaro, più completo, più articolato) problematiche già (anche solo in parte) percepite e quindi il “fabbisogno conoscitivo” delle imprese.

Un'ultima considerazione va effettuata sulle problematiche di marketing operativo, che le imprese del campione avvertono in misura maggiore rispetto a quelle strategiche, anche se spesso vi è una visione parziale delle “criticità” da gestire anche per quanto concerne il *marketing-mix*.

Sul totale delle imprese del campione, infatti, sono 35 (87,5%) a percepire questo tipo di problemi, in particolare per quanto concerne la comunicazione, seguita dalla distribuzione, dal prodotto e dal prezzo, con quest'ultimo che, in realtà, sovente viene ignorato come possibile “leva di marketing”.

In generale, dalla nostra analisi è emerso che il principale problema delle imprese su questo fronte è rappresentato dalla mancanza di coerenza fra le politiche operative e le scelte di segmentazione e di posizionamento, che, d'altra parte, come abbiamo visto, sono anch'esse carenti e frutto di processi intuitivi e spontaneistici.

Nel dettaglio, le maggiori problematiche che abbiamo riscontrato rispetto al marketing operativo riguardano:

- per la comunicazione: la messa a punto dei contenuti, la pianificazione delle iniziative (*budget*, *timing*, mezzi, destinatari), le politiche di marca (soprattutto in rapporto alle politiche di prodotto);
- per la distribuzione: la scelta dei canali, le politiche di incentivazione, la gestione della forza vendita;

- per il prodotto: la messa a punto degli attributi del “sistema di prodotto” e la gestione del portafoglio;
- per il prezzo: l’assenza di logiche strutturate di calcolo dei prezzi (nemmeno sulla base dei costi relativi al prodotto/servizio) e di complementarità fra i prezzi dei vari prodotti in un’ottica di gamma.

4.1 Il tipo “A”

Questo *cluster* sembra essere quello che presenta la maggiore varietà di situazioni al suo interno, per quanto concerne, ad esempio, la dimensione delle imprese (si va dalla microimpresa all’impresa di medie dimensioni), ma soprattutto per quanto riguarda la situazione competitiva. Sotto questo profilo, va specificato che la presenza di problemi competitivi non significa necessariamente che l’impresa abbia sostanziali punti di debolezza per quanto concerne il suo approccio al mercato o i suoi “processi del valore”. Essa, infatti, non avendo “consapevolezza strategica” e lavorando più in un’ottica di prodotto che in un’ottica di mercato, potrebbe semplicemente ignorare la possibilità di ottimizzare le proprie *performance* con adeguate scelte strategiche di marketing ed attraverso il potenziamento delle proprie capacità analitiche. In queste imprese, peraltro, il marketing è prevalentemente identificato con talune politiche operative, quindi anche quando esiste, al loro interno, un’area marketing strutturata (con un responsabile e più addetti), il suo compito è sostanzialmente operativo.

Rientra nel cluster “A”, ad esempio, l’azienda “**Epsilon**”¹⁰ di Reggio Emilia, che opera nel *business* della produzione di rulliere (estensibili e non), rulli e nastri trasportatori, con un fatturato, nel 2005, inferiore a 500.000€, cresciuto rispetto all’anno precedente del 161%.

Questa azienda non ha un’area marketing, perché di tutti i processi aziendali si occupa direttamente l’imprenditore. “Epsilon”, in effetti, presenta i caratteri propri di un’impresa artigiana, con forte accentramento di compiti e di responsabilità da parte del fondatore, che rappresenta, al momento, l’unico soggetto decisore. L’impresa non presenta, quindi, un preciso orientamento manageriale, bensì fa leva sulla creatività, le competenze tecniche e le capacità relazionali del suo *leader*.

Non vengono effettuate analisi di mercato, mentre le politiche di marketing si limitano a talune iniziative comunicazionali. Non sono invece strutturate le scelte distributive.

Appare un forte limite, in particolare, l’incrementalismo attraverso cui l’impresa opera sul mercato, ma soprattutto l’eccessiva “centralità” dell’imprenditore, che non è intenzionato a delegare compiti centrali e responsabilità nemmeno ai figli.

Il forte incremento di fatturato registrato nel 2005 non deve trarre in inganno sulla solidità del *business* di “Epsilon”, perché esso è stato generato esclusivamente ad una ricca commessa proveniente da un solo grande cliente. In effetti, l’attività di ricerca dei possibili clienti è totalmente inesistente e l’azienda sembra essere estremamente vulnerabile rispetto al divenire dell’ambiente di contesto. Infatti, i prodotti realizzati sono molto semplici (sia nel *concept* che nel processo) ed “Epsilon” non presenta sostanziali vantaggi competitivi sul mercato, là dove la concorrenza estera a basso costo potrebbe rapidamente sottrarle quote di mercato.

Il consolidamento del *business* richiederebbe attente analisi per definire i segmenti da colpire (più o meno ampi) ed il posizionamento (standardizzazione vs personalizzazione “spinta” dei prodotti) e, a monte, le caratteristiche dei “processi del valore”. Attualmente, infatti, il processo produttivo è realizzato integralmente all’interno, con un utilizzo intensivo della forza lavoro (due operai specializzati), mentre talune fasi potrebbero essere esternalizzate, con la possibilità di rilevanti risparmi di costo.

¹⁰ Per motivi di *privacy* utilizziamo nomi di fantasia per indicare le varie imprese del campione.

Si consideri che i prodotti realizzati da “Epsilon” si prestano a molteplici utilizzi e che, quindi, i possibili segmenti di domanda potrebbero essere numerosi. Peraltro, le prime iniziative (non strutturate) messe a punto per contattare nuovi clienti hanno dato risultati incoraggianti.

Sul versante opposto troviamo imprese come “Sigma”, sempre di Reggio Emilia, che opera nel *business* della produzione di prodotti da forno (dolci e salati), realizzando, nel 2005, un fatturato compreso fra 10 e 25 milioni di euro, che si è addirittura raddoppiato dal 2003 al 2005.

L’azienda non ha una funzione marketing strutturata e si affida soprattutto al direttore commerciale, che coordina il rapporto con gli agenti, da un lato, e con i “clienti commerciali”, dall’altro. Nel forte incremento del *business* registrato nel triennio 2003-2005 ha avuto un peso preponderante proprio l’entrata in azienda del nuovo direttore commerciale e la decisione di rafforzare il peso nel portafoglio prodotti delle referenze con “proprio” marchio. Fino al 2003, infatti, pur avendo un proprio *brand*, “Sigma” ha puntato principalmente a produrre per altre imprese e soprattutto per *discount*.

Dal punto di vista del marketing operativo, pur non avendo un approccio pienamente consapevole, grazie al nuovo direttore commerciale si rivelano particolarmente efficaci le scelte relative al prodotto ed alla comunicazione. Da questo punto di vista va sottolineata, in particolare, la creatività delle politiche di “Sigma”, là dove, ad esempio, fra le referenze in assortimento vi sono anche prodotti “unici” sul mercato, come le crostatine senza zucchero, che potrebbero soddisfare le esigenze di un interessante segmento di consumatori finali. Allo stesso modo, si è proceduto con un “*restyling*” del *packaging* di prodotto che sembra essere particolarmente efficace, accompagnato anche da intelligenti scelte di *visual merchandising in store* (bar e punti vendita della grande distribuzione).

Si può quindi affermare che per “Sigma” il “problema di competitività” non sia rappresentato tanto, a differenza del caso precedente, da sostanziali punti di debolezza o da minacce competitive, quanto dalla mancata consapevolezza circa l’opportunità di strutturare, a monte, efficaci scelte strategiche di marketing, in particolare per quanto concerne la segmentazione del mercato, che, in questo caso, in virtù delle dimensioni aziendali e delle risorse disponibili, più che riguardare la clientela finale dovrebbe riguardare la clientela *business-to-business*.

Sotto questo profilo, per “Sigma” sarebbe importante, innanzitutto individuare nuovi *partner* per i quali produrre. Se è vero, infatti, che negli ultimi anni è aumentata l’importanza dei prodotti con proprio marchio, è anche vero che questa rimane un’opzione strategica e non solo per saturare la capacità produttiva, ma anche per acquisire *know-how* e per una migliore conoscenza del mercato finale. A tal fine, però, bisogna spostare l’ottica dai *discount* ad aziende produttrici che abbiano una buona presenza sul mercato, una solida “base conoscitiva” sul mercato stesso e che abbiano anche l’apertura per collaborare con “Sigma”, anziché adottare semplicemente comportamenti opportunistici. Del resto, per ammissione dello stesso vertice aziendale, il primo rapporto di questo tipo che è stato avviato (quasi per caso) negli ultimi anni con un noto produttore di biscotti ha già dato importanti vantaggi all’azienda.

Sarebbe importante, poi, per i prodotti con proprio marchio, effettuare una clusterizzazione degli operatori della grande distribuzione (clientela commerciale), nell’ottica del *trade marketing*, per individuare i segmenti prioritari (Iper, Coop, ecc), le difficoltà e le possibilità di accesso ad ogni segmento e, di conseguenza, le più opportune politiche di marketing da porre in essere.

4.2 Il tipo “B”

Come sottolineato in precedenza, rispetto alle imprese del *cluster* “A”, quelle del *cluster* “B” presentano una maggiore consapevolezza circa l’esistenza di minacce da affrontare o di opportunità da sfruttare, ma, comunque, una bassa consapevolezza circa il reale contributo che il marketing potrebbe offrire rispetto alle loro *performance*. Si tratta di imprese che spesso eccellono dal punto di vista tecnico, ma che rischiano di essere “autoreferenziali”.

Prendiamo in riferimento un’altra azienda di Reggio Emilia, “Gamma”, produttrice di motori elettrici in diverse versioni (standard, albero cavo, su disegno), con un fatturato che nel 2005 si è attestato fra 2 e 10 milioni di euro, con un aumento di circa il 3% rispetto all’anno precedente.

All’interno di “Gamma” non esiste una specifica funzione di marketing e delle attività commerciali si occupa direttamente l’imprenditore, coadiuvato da un collaboratore.

L’azienda si caratterizza per un forte orientamento al prodotto, ma vi è la capacità di progettare soluzioni personalizzate in funzione delle specifiche esigenze della clientela e di offrire numerosi servizi pre e post vendita. L’approccio nei confronti del mercato, però, è puramente “reattivo”, visto che l’impresa si limita a “rispondere” alle loro richieste e non ricerca attivamente nuovi clienti.

Dall’analisi effettuata, “Gamma” risulta avere un debole posizionamento sul mercato, dovuto, in particolare, all’assenza di chiare scelte di segmentazione. Le forti competenze tecniche possedute (*know-how* ed economie di esperienza) e la capacità di personalizzare le “soluzioni” offerte appaiono reali punti di forza solo rispetto alla clientela “in target”. Sotto questo profilo, si consideri che il motore elettrico, di per sé, è un prodotto abbastanza standardizzato, ma nel mercato tende ad essere rilevante l’attenzione alla personalizzazione del prodotto da parte di alcune tipologie di aziende clienti. Inoltre, il mercato potenziale sembra essere molto ampio, perchè i motori elettrici hanno numerose possibilità di applicazione in contesti diversi.

Per “Gamma”, quindi, si pone un problema di analisi dei possibili segmenti di domanda, di scelta dei segmenti migliori, ma anche di modalità di gestione delle relazioni con i clienti, fronte, questo, su cui l’azienda al momento è debole. Effettuate le più opportune scelte di segmentazione, andrebbe chiarito anche il posizionamento, nel senso di un posizionamento più “alto” (personalizzazione delle soluzioni), oppure più “basso” (standardizzazione ed abbassamento dei prezzi), tenendo conto, però, che i concorrenti asiatici (Cina *in primis*) sono nettamente più competitivi sui prezzi e che la proprietà di “Gamma” non intende né delocalizzare attività produttive, né importare semilavorati dai Paesi a basso costo.

La sostanziale differenza fra un’impresa di questo tipo e quelle che abbiamo presentato in precedenza, è che il vertice aziendale, in questo caso, percepisce la necessità di interventi che ne migliorino la competitività. D’altra parte, finora, non si è ritenuto di approntare delle analisi rispetto alla propria posizione sul mercato ed alle dinamiche ambientali, né di strutturare precise scelte strategiche in merito ai segmenti di clientela ritenuti più interessanti ed alla relativa “proposta di valore” da realizzare. Non è un caso che negli ultimi tre anni gli investimenti più rilevanti di “Gamma” abbiano riguardato l’infrastruttura produttiva, con l’acquisto di un nuovo capannone, l’ampliamento di taluni locali dediti alla prova dei motori e l’acquisto di un nuovo macchinario (un tornio).

4.3 Il tipo “C”

In questi casi, nonostante non vi sia un orientamento al mercato pienamente consapevole, emergono, da parte del vertice aziendale, ottimo intuito, creatività, “sensibilità di mercato”, ma, soprattutto, “apertura”.

Si tratta di aziende che, peraltro, nella maggior parte dei casi dimostrano una costante e forte attenzione al singolo cliente, che si riflette, ad esempio, in:

- politiche di prezzo e promozioni particolarmente interessanti, che abbassano il “sacrificio percepito” e facilitano il passaparola;
- una sapiente gestione della *customer care*;
- una chiara visione del concetto di *business* su cui fondare la propria competitività.

In sostanza, queste imprese sono consapevoli dell'importanza delle logiche del marketing strategico ed informativo (oltre che operativo) per inserirsi in modo più “ordinato” e propositivo all'interno del mercato, ma hanno bisogno di strumenti specifici per tale scopo.

Un aspetto da sottolineare è che se queste imprese intuiscono quali sono gli aspetti del proprio approccio al mercato o dei propri “processi del valore” da migliorare, in molti casi esse faticano a dettagliare i loro problemi e, di conseguenza, i loro fabbisogni conoscitivi.

Rientra in questo *cluster*, ad esempio, l'azienda “Alfa”, di Modena, specializzata nello stampaggio di lamiera e nella costruzione di articoli metallici destinati, prevalentemente, a produttori di elettrodomestici e produttori di macchine per l'edilizia. “Alfa” ha realizzato, nel 2005, un fatturato compreso fra 500.000 e 2.000.000 di euro, con un andamento altalenante nel triennio 2003-2005: nel 2003, infatti, l'azienda ha registrato un incremento di fatturato del 5% rispetto all'anno precedente, nel 2004 un incremento del 20% e nel 2005, infine, un calo consistente, pari al 33%.

All'interno di “Alfa” esiste una funzione marketing, composta da due addetti e coordinata dallo stesso imprenditore.

Finora i principali sforzi dell'azienda sono stati concentrati sulla produzione, mentre l'attività di marketing è stata trascurata, sia per quanto riguarda gli aspetti strategici sia per quanto riguarda quelli operativi.

D'altra parte, la crescente consapevolezza di dover spostare l'attenzione su nuove combinazioni prodotto/mercato sta ora modificando l'orientamento strategico dell'azienda, che vorrebbe sviluppare un atteggiamento più dinamico nei confronti del mercato.

In questo senso, l'imprenditore è indeciso fra 2 opzioni strategiche:

- A) rafforzare il *core business* tradizionale (servire i produttori di elettrodomestici), con la possibilità di “capitalizzare” le capacità possedute, ma anche con il rischio di una specializzazione monosettoriale;
- B) diversificare la tipologia di clienti serviti, focalizzandosi sullo stampaggio di lamiera a freddo per nuove tipologie di utilizzatori (carpenteria pesante, *automotive* e movimentazione industriale). Questa opzione comporterebbe un investimento di circa 800.000 €, il cui ritorno non è ancora ben quantificabile ed implica la necessità di disinvestire da parte delle attrezzature destinate alla produzione di semilavorati per i produttori di elettrodomestici (*core business*).

Per molti versi simile è il caso dell'azienda “Beta”, di Bologna, specializzata nella produzione di macchine automatiche per il dosaggio di prodotti farmaceutici in capsule di gelatina dura e piccoli contenitori (*core business*). Nel 2005 “Beta” ha realizzato un fatturato compreso fra 10 e 25 milioni di euro, ma anche in questo caso il fatturato presenta un andamento oscillante nel triennio 2003-2005: nel 2003, infatti, è stato registrato un calo del 34% rispetto all'anno precedente, nel 2004 un incremento del 20% e nel 2005, infine, un ulteriore incremento, questa volta dell'11%.

Quest'azienda ha un'area marketing, ma, in realtà, il complesso delle attività di marketing viene gestito in modo “diffuso” e collegiale da parte della proprietà e del *top-management* (coordinato e supervisionato dall'imprenditore).

Anche “Beta” presenta una solida “base tecnica” ed un orientamento al prodotto. Essa basa la propria competitività sul *know-how*, che si traduce nelle particolari modalità di funzionamento dei propri macchinari, che rappresenta una possibile fonte di vantaggio da valorizzare rispetto ai concorrenti.

All'area Marketing sono affidate prevalentemente le attività di comunicazione e gli aspetti commerciali, ma la responsabile della funzione (figlia dell'imprenditore) percepisce l'importanza di strutturare maggiormente talune attività di analisi di mercato e le relative scelte strategiche. Tutte le decisioni chiave di approccio al mercato vengono "filtrate" dall'imprenditore, che rappresenta la "guida" (anche dal punto di vista tecnico) dell'azienda, sebbene si avvalga dei consigli dei suoi più stretti collaboratori.

L'approccio al mercato è intuitivo e spontaneistico, il che rischia di vanificare la superiorità che "Beta" sembra palesare dal punto di vista tecnico. I macchinari realizzati da questa azienda, infatti, rispetto a quelli dei *competitors* presentano maggiore velocità, maggiore precisione (determinante per l'"integrità" del prodotto finale ottenuto dalle aziende clienti) ed una maggiore "versatilità", in termini di adattabilità ai processi produttivi delle aziende clienti.

A fronte di questa evidente fonte di vantaggio competitivo sulla concorrenza, manca, però, un'approfondita analisi del mercato, in particolare per quanto concerne i *target-group* verso cui indirizzarsi. L'azienda corre così il rischio di svilire i propri punti di forza, che possono diventare meno rilevanti se offerti a clienti "fuori *target*".

Emerge così la necessità di "strutturare" maggiormente le attività di *marketing-information*, anche attraverso la gestione su base relazionale dei rapporti con taluni clienti "strategici".

Anche "Beta" si trova a dover fronteggiare la crescente aggressività competitiva dei *competitor* asiatici, capaci di realizzare un prodotto più semplice e meno affidabile, ma molto più conveniente e quindi attrattivo per ampi segmenti del mercato di riferimento, soprattutto a livello internazionale.

A tal fine, "Beta" sta valutando una *partnership* produttiva in Cina per realizzare un prodotto meno "performante" dal punto di vista tecnico, ma più competitivo sul prezzo. Il *management* si trova però in difficoltà nella gestione degli aspetti operativi (politiche di marca, comunicazione, distribuzione, prezzo) legati alla nuova possibile strategia di posizionamento, che la porterebbe ad affiancare ai suoi prodotti storici questa nuova linea dal minor valore aggiunto.

4.4 Il tipo "D"

Si tratta di imprese che più che per le dimensioni si differenziano dalle altre per la *vision* e l'apertura del vertice aziendale. Non hanno un approccio di marketing pienamente strutturato e presentano aree di miglioramento dal punto di vista operativo, ma, all'interno del campione, sono quelle che maggiormente si avvicinano al modello di impresa *market-driven*.

È il caso dell'azienda "Zeta", di Reggio Emilia, che opera nel *business* delle "soluzioni informatiche" (*hardware* e *software*) per imprese, con un fatturato che nel 2005 si è attestato fra 1 e 2 milioni di euro, con un incremento del 6,5% rispetto all'anno precedente.

"Zeta" opera prevalentemente sul mercato regionale, in particolare con imprese-clienti con più di 100 addetti. L'organizzazione è snella, anche perché composta solamente da 11 persone, ma fortemente dinamica, attenta ai cambiamenti del mercato e propositiva. Si occupano del marketing il presidente, in prima persona, coadiuvato da un collaboratore. Le attività in cui essi sono impegnati sono prevalentemente la gestione ed il mantenimento di rapporti con i clienti esistenti, la ricerca di nuovi possibili segmenti di domanda, il coordinamento delle iniziative comunicazionali, il *pricing* e la commercializzazione, che è fondamentalmente di tipo diretto.

Sono previsti sistematici momenti di riflessione da parte del vertice aziendale sui risultati conseguiti, sulle minacce ed opportunità da affrontare, sulle iniziative (anche strategiche) da assumere.

Così, ad esempio, in relazione al *business* della “sistemistica” e dello sviluppo di *software* si è passati, negli ultimi anni, dal *target* delle imprese bancarie a quello delle aziende metalmeccaniche locali, ritenuto più attrattivo. Inoltre, vi è la consapevolezza della possibilità di puntare sulla Pubblica Amministrazione come nuovo *target-group*.

L’approccio al mercato, nel complesso, appare “solido”, soprattutto perché basandosi sull’elevata competenza professionale e sull’esperienza maturata negli anni, “Zeta” ha scelto consapevolmente di puntare su quei segmenti di clientela che le sembrano essere maggiormente in linea con la “proposta di valore” che vuole realizzare, ovvero quella di essere un produttore di “soluzioni di misura”.

Del resto, l’imprenditore avverte la necessità di inserire nuove figure (anche tirocinanti) in organico per potenziare le attività di analisi del mercato e per la gestione delle relazioni con la clientela ed anche la necessità di migliorare le proprie iniziative di comunicazione per aumentare la propria visibilità sul mercato e per “segnalare” più efficacemente ai clienti-obiettivo la propria *value proposition*.

Ciò conferma quanto rilevato in precedenza, ovvero che i problemi di marketing operativo sono sostanzialmente trasversali a tutte le imprese del campione, riguardando, quindi, anche quelle che presentano un approccio al mercato più strutturato.

5. L’APPROCCIO AL MARKETING DELLA PMI: i rilievi proposti in letteratura

Dalla letteratura sul tema del rapporto fra marketing e PMI emergono due principali considerazioni:

- i principi e le tecniche del *marketing management* classico sono poco adatti a questa tipologia di imprese (Welsh e White, 1981);
- le peculiarità della piccola impresa dovrebbero facilitare un orientamento al mercato, basato, in particolare, su logiche relazionali (Marchini, 2000b; Zontanos e Anderson, 2004).

Sotto questo profilo, si può affermare che se è vero che le PMI sono naturalmente predisposte all’ascolto del cliente ed alle relazioni, ciò deve essere finalizzato alla ricerca di maggior valore e, su questa base, di una maggiore redditività, là dove per molte PMI, al contrario, l’attenzione al cliente assume semplicemente il significato di massima flessibilità, in un’ottica fortemente transazionale, per cogliere tutte le opportunità che si presentano (Varaldo e al., 2006).

Allo stesso modo, va sottolineato che la prevalente dimensione relazionale del marketing delle PMI è connessa, in molti casi, all’assenza di un effettivo potere di mercato (e di marca) e da ciò scaturisce una versione limitata dell’approccio relazionale al marketing previsto in letteratura (Ferrero, 1992); una versione in cui prevale la dimensione personale delle relazioni, rafforzata da meccanismi di tipo sociale e territoriale (spesso nell’ambito di sistemi locali di imprese), piuttosto che quella volta ad un’effettiva integrazione dei processi del valore con i propri *partner* (Varaldo e al., 2006). Spesso, peraltro, proprio questa incapacità di presidiare i propri mercati di riferimento porta le PMI, anche quando realizzano beni destinati ai consumatori finali, ad interfacciarsi unicamente con gli intermediari commerciali, che divengono *partner* privilegiati con i quali, però, tendono ad instaurarsi rapporti di dipendenza. Questo, in realtà, è un aspetto ricorrente anche in molte imprese B2C del nostro campione, al punto che risulta difficile classificarle come imprese operanti effettivamente nel *business-to-consumer* piuttosto che nel *business-to-business*.

In questi casi, l’adozione di logiche di approccio al mercato maggiormente consapevoli e strutturate potrebbe portare la PMI, anche in assenza di reali possibilità di proporsi in modo attivo sui mercati finali, quantomeno a «valorizzare il marketing relazionale nella *supply chain*

del distributore», come sviluppo del marketing processuale interno (Srivastava e al., 1999; Anderson e Narus, 2005).

In realtà, il marketing relazionale dovrebbe essere inteso come soluzione privilegiata per la PMI, al fine di:

- mobilitare maggiori capacità, grazie alle reti di *partner* (anche clienti) in cui è possibile entrare;
- conoscere meglio il mercato, in particolare attraverso i *network* informativi informali, di cui parleremo successivamente;
- valorizzare la propria flessibilità, anche nell'ottica della personalizzazione dell'offerta di valore;
- creare fiducia e differenziazione;
- attivare canali di comunicazione bilaterali.

Un'altra peculiarità delle PMI che dovrebbe favorire l'orientamento al mercato è rappresentata dalla loro dinamicità e proattività. È, questo, sicuramente un aspetto che connota il concetto "marketing all'italiana", che trova un naturale completamento nel concetto di marketing imprenditoriale, che, come sottolinea Guercini (2005), negli ultimi anni ha avuto un crescente spazio negli studi di marketing a livello internazionale (Carson e al., 1995; Shaw e Carson, 1995; Bjerke e Hultman, 2003).

In realtà questo termine è utilizzato non solo per identificare un approccio di marketing specifico per le PMI, ma anche, più in generale, per enfatizzare la proattività, la creatività e la propensione al rischio nella gestione dell'approccio al mercato da parte delle imprese (Carson e Coviello, 1996; Kotler e Trias de Bes, 2004).

Sotto questo profilo, il marketing (così come, a monte, gli stili di *management*) della PMI e della grande impresa possono trovare un terreno di convergenza (Grandinetti, 1989), in particolare alla luce dei cambiamenti in atto negli ultimi anni negli scenari competitivi. Per le grandi imprese, infatti, si pone la necessità, negli attuali ambienti-mercato (Hitt e Read, 2000), di recuperare i caratteri propri dell'attività imprenditoriale (in particolare coraggio, intraprendenza e capacità di "vision"), che, con il passare degli anni, sono stati penalizzati da una crescente burocratizzazione e strutturazione per livelli gerarchici¹¹ (Miles e Darroch, 2005; Robert e Weiss, 1990). Per le PMI si ravvisa invece la necessità di valorizzare i propri punti di forza, consolidando il proprio approccio al mercato.

È proprio in quest'ottica che consideriamo, in questa sede, il concetto di "marketing imprenditoriale", che non va inteso semplicemente come "marketing attuato dalla PMI", bensì come marketing attuato dalla PMI con consapevolezza strategica ed attraverso l'utilizzo di "strumentazioni" (analitiche, decisionali, gestionali) specifiche, ovvero coerenti con le sue peculiarità. È, questa, l'accezione di "marketing imprenditoriale" adottata da Carson e dai suoi coautori (1995); accezione che presenta una sostanziale affinità con il concetto di «imprenditorialità manageriale» (Marchini, 2000a), con cui si vuole sottolineare l'importanza, per la PMI, di salvaguardare lo spirito creativo e la tensione verso l'innovazione proprie dell'imprenditorialità, contemperandoli, però, con l'essenza di talune funzioni manageriali, idonee ad aumentare la strutturazione delle scelte di mercato (concetto di pianificazione), a chiarire i ruoli e le responsabilità all'interno dell'impresa (concetto di organizzazione), a garantire l'esecuzione ed i risultati delle attività (concetto di controllo).

Nel "marketing imprenditoriale" il ruolo dell'imprenditore viene riconosciuto ed esaltato, anche perché, come osserva Guercini (2005), la sua esperienza professionale e personale è un fattore chiave rispetto alla competitività dell'impresa, unitamente alla sua "apertura" ed alla

¹¹ In realtà, vi sono anche molti autori (Barwise, 1999; Doyle, 2000; Kotler, 2004; McDonald e Wilson, 2002; Scott, 2006) che sottolineano come nemmeno in molte grandi imprese il concetto di marketing sia stato effettivamente compreso ed efficacemente implementato.

sua “sensibilità strategica” (Mc Cartan-Quinn e Carson, 2003). L’imprenditore si colloca, così, «ad un punto di convergenza di conoscenze, azioni ed opportunità» (Guercini, 2005).

A tal proposito Mensi (1992) osserva che è sì vero che l’insieme dei condizionamenti determinati dalla conformazione dell’ambiente e dalle limitate potenzialità della propria “base strutturale” possono ridurre drasticamente i margini di autonomia strategica della piccola impresa, ma è anche vero che essa può ridefinire il proprio posizionamento in modo più coerente alle specifiche capacità distintive possedute. Ciò, però, è strettamente connesso all’abilità dell’imprenditore (Golinelli, 1992) ed alla sua visione del *business* e delle possibili fonti di vantaggio competitivo. Solo con questa consapevolezza la PMI può ottenere e presidiare il vantaggio competitivo e farne una solida e duratura base per il successo sul mercato. Per quanto riguarda, poi, le modalità di sfruttamento di tale vantaggio, ovvero le specifiche azioni competitive attuate, sarebbe opportuno che esse rispondessero ad un preciso “disegno” (formalizzato o meno). D’altra parte, come osserva ancora Mensi, è probabile che in molte PMI la sequenza di decisioni e di azioni effettivamente realizzata prescindano da tale “disegno”, ma, in questi casi, è importante che «i comportamenti concreti che verranno posti in essere e che finiranno per costituire (ex post) l’articolazione del percorso strategico aziendale, siano comunque orientati dalla chiara percezione dei vantaggi competitivi su cui l’impresa si basa e con essi mantengano un’elevata coerenza, pur nell’“emergenza” di opzioni di volta in volta non preventivate».

In quest’ottica, quindi, l’imprenditorialità dovrebbe fondersi con un maggiore tasso di managerialità, senza che la maggiore organizzazione e la migliore strutturazione dei processi impresa-mercato sviscerino le migliori virtù dell’imprenditorialità, ovvero dinamismo, creatività, intuito e (naturale) capacità di ascolto della clientela. In sostanza, bisogna premiare la strategia spontanea che si avvia su un’idea iniziale e si modifica in relazione al continuo apprendimento delle evoluzioni in atto (Golinelli, 1992), cosicché in essa le iniziative si susseguano le une alle altre, provocando reazioni e costituendo, così, un “modello” in cui l’imprenditore possa esprimersi in termini di impegno, esperienza, competenze (spesso di natura tecnica), capacità di coordinamento e di supervisione (Mintzberg, 1991).

5.1 L’analisi del mercato

È evidente che, nell’analisi del mercato, la PMI non possa usufruire di gran parte dei metodi e delle tecniche accessibili alla grande impresa. È infatti circoscritto il campo d’impiego dei metodi formali, mentre sono di converso privilegiati quelli informali (Marchini, 2000b), come l’osservazione e le rilevazioni attraverso reti di contatti (Guercini, 2006).

Proprio la costruzione e l’efficace impiego (consapevole e sistematico) della rete di contatti risultano di estrema importanza, per la formazione dei giudizi e delle scelte di mercato e quindi per le implicazioni sulla condotta e sulle *performance* dell’impresa.

Questi “*network* informativi informali”, infatti, come sottolinea Marchini (2000b), possono rispondere a due esigenze:

- a) fornire, almeno in parte, le necessarie informazioni per comprendere che cosa sta avvenendo sul mercato, al fine di valutare la natura e la portata delle “sfide competitive” e per comprendere quali alternative d’azione vi sono e quali è opportuno adottare;
- b) disporre di “informazioni di ritorno” necessarie per operare un controllo sulle decisioni assunte.

Del resto, il ricorso al “*networking* informativo”, in un’ottica di marketing imprenditoriale consolidato, dev’essere frutto di “programmazione strategica” e non lasciato al caso (Marchini, 2000b), visto che l’imprenditore non assume necessariamente in modo intenzionale iniziative finalizzate alla costruzione ed alla valorizzazione di tali *network* (Birley, 1985). Vi è altrimenti il rischio che le potenzialità dei *network* in cui le imprese sono inserite non vengano valorizzate.

In particolare, bisogna evitare le distorsioni connesse ai processi di percezione e valutazione del vertice aziendale (Busenitz e Lau, 1996), che possono ingenerare l'illusione del controllo sul mercato, eccessi di fiducia ed errori di pianificazione. L'imprenditore, infatti, sovente tende a minimizzare lo "sforzo cognitivo", impiegando "scorciatoie mentali" che conducono a pregiudizi che influenzano tanto la raccolta di informazioni, quanto, naturalmente, le decisioni assunte (Keh e al., 2002).

Questi "network informativi" devono però possedere alcuni requisiti specifici (Marchini, 2000b):

- la *densità*, che si riferisce al numero di contatti che possono generarsi nel *network*;
- la *raggiungibilità*, che attiene alla facilità con cui possono originarsi i contatti;
- la *diversità*, che attiene alla varietà delle competenze, delle esperienze e delle conoscenze di ciascun componente della rete.

In sostanza, i "network informativi", di solito caratterizzati da spontaneismo, opportunismo, disordine e destrutturazione, devono essere trasformati in strumenti che riducano la debolezza delle PMI rispetto al marketing, senza compromettere, da un lato, la flessibilità ed il dinamismo dell'impresa e, dall'altro, il desiderio di indipendenza dell'imprenditore.

Anche il personale di vendita o il personale tecnico, ovvero chi si interfaccia direttamente con i clienti in fase di trattativa, nella fase di consegna del valore e nel post-vendita rappresenta una fonte informativa con un elevato potenziale, in particolare per quanto concerne l'analisi della soddisfazione dei clienti e delle loro percezioni di valore. D'altra parte, come emerso nella nostra indagine empirica, è fondamentale che anche questo meccanismo sia in qualche modo "governato" e non lasciato al caso, il che significa intervenire:

- a) sulla selezione del personale;
- b) sulla formazione del personale, per far comprendere al personale di contatto la sua importanza al di là della conclusione delle transazioni;
- c) sugli incentivi e sui sistemi di calcolo dei compensi, perché è chiaro che prevedere una retribuzione semplicemente "a volumi" non spinge il personale a curare al meglio gli aspetti relazionali dei rapporti con i clienti;
- d) sulla "codificazione" delle informazioni raccolte, là dove potrebbe essere utile avere degli schemi di riferimento comuni;
- e) sull'archiviazione e sulla trasmissione all'interno dell'impresa delle informazioni raccolte, là dove, come rilevato nella nostra analisi, il difetto di molte PMI è che magari esse già hanno una base conoscitiva rilevante sul proprio mercato, ma questa non diviene un "patrimonio comune" dell'organizzazione.

Non meno importante del contributo che può essere fornito dal personale di contatto è quello che può essere fornito dalle ICT (Cioppi e Savelli, 2006), in particolare da internet, le cui potenzialità, come strumento conoscitivo sul mercato e sulle sue dinamiche, non sono percepite da molte PMI, mentre si tratta di un mezzo che a fronte dei risultati che potrebbe garantire presenta costi accessibili e potrebbe essere gestito anche da "figure flessibili" come i giovani laureati in *stage*.

Dal punto di vista informativo, uno degli aspetti di maggiore criticità del marketing delle PMI, come già osservato in precedenza, è rappresentato dalla carenza (o dall'assenza) delle analisi finalizzate alla segmentazione del mercato, soprattutto per quanto concerne le più opportune tecniche e variabili da utilizzare.

Sotto questo profilo, un rimedio può essere quello di definire i *target-group* sulla base di processi "bottom-up" (Guercini, 2005), in cui il vertice aziendale sfrutta la conoscenza approfondita ed i rapporti relazionali che può instaurare con alcuni clienti-chiave (soprattutto nel B2B), per poi ricostruire, appunto partendo "dal basso", i propri segmenti di riferimento. Ciò, peraltro, consente anche all'impresa di effettuare delle analisi sulla propria capacità di creare valore per i clienti di riferimento e quindi di potenziare il proprio posizionamento.

Il senso strategico di simili analisi può essere rilevante per la PMI, perché, come osserva Guercini (2005), esse possono aiutare a “creare cultura di marketing” all’interno dell’organizzazione, per diffondere una visione, per riconoscere e fissare delle “priorità competitive”. Intesa in questi termini, la segmentazione, in particolare, «non è solo una modalità di definizione del *target* dei potenziali clienti, ma parte intrinseca della struttura e della cultura organizzativa».

5.2 La “pianificazione” delle decisioni

La formalizzazione delle decisioni di marketing può essere, per la PMI, fonte di benefici significativi (McDonald, 1989), perché aiuta ad adottare un approccio di marketing più strutturato, ad identificare con chiarezza le fonti del vantaggio competitivo, a garantire condivisione e supporto alle decisioni da parte dei membri dell’organizzazione, ad individuare con chiarezza le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi, a favorire il coordinamento fra le varie attività e funzioni aziendali (Lancaster e Waddelow, 1998).

D’altra parte, nella maggior parte dei casi la pianificazione dei processi di marketing viene ritenuta dalla PMI poco utile (Orpen, 1994), se non deleteria (in virtù della dispersione delle risorse). In sostanza, il piano di marketing viene visto come un compito, come un semplice rapporto, anziché come uno strumento per guidare i processi impresa-mercato. Al contrario, le PMI che adottano il piano di marketing affermano che esso è «uno strumento indispensabile per centrare l’attenzione dell’impresa nel suo complesso sul cliente e sulle sue esigenze» (Collesei e Checchinato, 2006), uno strumento che consente di operare in modo più professionale, di tracciare fondamentali linee-guida da seguire, di creare consapevolezza e cultura manageriale avanzata (Lancaster e Waddelow, 1998).

D’altra parte, non necessariamente le decisioni vanno formalizzate in un piano di marketing. Ciò che rileva, infatti, è che vi siano dei momenti, sistematici e condivisi, in cui si pervenga a fissare alcune decisioni, alcuni corsi d’azione, perché ciò è utile sia per diffondere conoscenza all’interno dell’organizzazione, visto che le decisioni saranno precedute da momenti condivisi di analisi del contesto e della propria situazione competitiva, che per avere maggiore coordinamento dei comportamenti verso una direzione comune.

Queste attività devono rappresentare più un momento di riflessione e di analisi strategica che un compito da risolvere. È importante, in particolare, che il vertice aziendale comprenda che (Lancaster e Waddelow, 1998):

- a) il processo di analisi e valutazione può essere iterativo ed aggiustato incrementalmente (Marchini, 2000b);
- b) le linee strategiche e le alternative d’azione possono essere molteplici e non vi è necessariamente una “*one best way*”;
- c) non bisogna acquisire un’eccessiva mole di informazioni, che non sarebbe gestibile e che provocherebbe probabilmente una “paralisi per eccesso di analisi”. L’importante è avere chiare le variabili ambientali da monitorare;
- d) queste attività devono essere un punto di partenza per migliorare i processi impresa-mercato e non un traguardo, ovvero non vanno svolte in modo sporadico, ma con sistematicità e continuità.

Un concetto da ribadire, come sottolineano Piercy e Giles (1989), è che a prescindere dal grado di formalizzazione delle decisioni e dal grado di strutturazione del processo decisionale, è già importante che dei momenti di “pianificazione”, ancorché molto semplici, vi siano, perché in questo modo il vertice aziendale ha la possibilità di valutare in modo più ragionato e ponderato rispetto a quanto possa fare nel “giorno dopo giorno” in quale situazione competitiva l’impresa si trova, quali obiettivi si vogliono raggiungere, quali alternative d’azione vi sono per farlo. L’importante è che il piano, anche se molto semplice, venga

sistematicamente aggiornato con le “informazioni di ritorno” che l’impresa riuscirà ad acquisire nel tempo (Kolb, 1984).

6. Considerazioni conclusive

Nella disamina del rapporto fra marketing e PMI emerge, come confermato dalla nostra indagine empirica, che la maggior parte di queste imprese manifesta un notevole orientamento alla clientela, ma un limitato orientamento al marketing. Ciò significa, come rileva Marchini (2000b), che a livello “filosofico-comportamentale” esse, di fatto, interpretano il *marketing concept*, nel suo elemento-chiave, ovvero l’attenzione al cliente, ma che poi esse non hanno la necessaria profondità di conoscenze, competenze ed impegno che invece servono per una sua efficace e completa applicazione.

In particolare, sembra mancare un’adeguata “consapevolezza strategica” da parte del vertice aziendale (Meziou, 1991), che porta a concepire in senso riduttivo il marketing e ad attuare in modo incompleto, incoerente o discontinuo i suoi principi.

Ciò, del resto, come sottolinea ancora Marchini (2000b), avviene anche nei casi in cui vi sia, all’interno dell’impresa, una funzione nominalmente preposta a gestire le attività di marketing ed anche quando essa abbia un certo grado di strutturazione.

L’analisi del mercato, in particolare, risulta una delle aree di maggiore criticità del marketing delle PMI, anche fra quelle del nostro campione, perché, se viene effettuata, spesso essa non è supportata da adeguate fonti informative, né viene condotta in modo regolare, approfondito o “centrato”, ovvero focalizzando le variabili strategiche realmente rilevanti. Inoltre, anche quando delle analisi vengono svolte, contrariamente a quanto le ridotte dimensioni e la scarsa burocratizzazione delle PMI potrebbero far pensare, vi è anche un problema di diffusione e di condivisione della conoscenza all’interno dell’organizzazione.

Così, se dal punto di vista informativo le PMI si avvalgono prevalentemente di metodi di analisi di tipo informale, maggiormente connaturati al loro “essere”, si presenta sovente un problema di utilizzo “parziale”, discontinuo o non pienamente consapevole delle fonti informative a cui esse potrebbero avere accesso, nonché di un’inefficace diffusione e condivisione all’interno dell’organizzazione delle informazioni acquisite.

Particolarmente critiche, al di là dell’analisi della concorrenza, che è spesso trascurata o fortemente limitata, sono le analisi di segmentazione del mercato e quelle finalizzate a definire il posizionamento dell’offerta, là dove ci si affida prevalentemente all’intuito e all’esperienza dell’imprenditore, procedendo perlopiù attraverso logiche “*trial and error*”.

Sotto questo profilo, i principali problemi riguardano:

- l’identificazione dei possibili *target-group* e la definizione di priorità e di politiche di intervento;
- l’identificazione dei principali elementi che creano valore nei mercati serviti e rispetto ai segmenti di clientela di riferimento;
- l’identificazione dei concorrenti con i quali ci si confronta e delle “aree” di reale superiorità ed inferiorità rispetto ai più diretti *competitors*.

Si può quindi affermare che la “base di eccellenza” che molte PMI hanno può essere valorizzata attraverso il consolidamento del patrimonio conoscitivo relativo al proprio ambiente-mercato ed il conseguente assestamento delle scelte strategiche di marketing e di talune politiche di mercato, al fine di comunicare efficacemente il valore creato ai clienti-obiettivo e di affermare, così, il proprio carattere differenziante rispetto ai *competitors*.

Il problema, quindi, non è quello di applicare *tout court* i principi del *marketing management* alle PMI, quanto di individuare quegli interventi necessari per fare in modo che gli elementi caratteristici di quest’ultime (scarsa strutturazione, flessibilità, dinamicità, prossimità al mercato, ecc) diventino i punti di forza del loro modo di orientarsi al mercato (Kenny a

Dyson, 1989). In tal senso, è sufficiente, in molti casi, dare solo maggiore sistematicità ed “ordine” a quanto viene già svolto, in modo, però, perlopiù spontaneistico ed intuitivo.

Sotto questo profilo, possiamo affermare che se sui principi di fondo del marketing, inteso come filosofia di gestione, non vi sono rilevanti differenze fra grandi e PMI, differenze inevitabilmente ve ne sono in merito all’implementazione di tale filosofia e quindi agli strumenti concreti da utilizzare a tale scopo (Cromie, 1991; Marchini, 2000b).

Il problema, quindi, come osserva Guercini (2005), è di integrare e valorizzare l’approccio di marketing adottato perlopiù in modo inconsapevole (o non pienamente consapevole) da parte di molte PMI con talune logiche “strutturate” di approccio al mercato, il che implica, di certo, consapevolezza strategica da parte del vertice aziendale, ma anche l’utilizzo di strumentazioni specifiche (magari semplificate).

La chiave di questo processo di integrazione fra “marketing imprenditoriale” e “marketing manageriale” è il vertice aziendale, con le sue caratteristiche soggettive, l’esperienza accumulata ed il suo *background* formativo, ma anche la rete di contatti personali con cui l’imprenditore interagisce può avere una certa influenza in tal senso. «Infatti – sottolinea Guercini – nella misura in cui il “*personal contact network*” comprende persone operanti in contesti organizzativi e dotate di una cultura manageriale e/o imprenditoriale di elevato livello, questo incide anche sull’esigenza di innestare nei processi tipici del marketing imprenditoriale modelli e linguaggi adeguati a fare fronte al contesto di riferimento».

In conclusione, si può affermare che il proficuo incontro fra PMI e marketing è possibile, ma solo sulla base di alcune pre-condizioni (Mattiacci e Ceccotti, 2005):

- la consapevolezza del fabbisogno di marketing, ovvero l’insorgere, nel vertice aziendale, della percezione che l’approccio al mercato seguito in precedenza non sia più idoneo a fronteggiare efficacemente le sfide competitive. In sostanza, deve maturare la consapevolezza, da parte del vertice, che sia necessario introdurre una “discontinuità” nel “*modus operandi*” fino a quel momento seguito nella gestione degli scambi di mercato. Come sottolinea Grandinetti (1989), ciò può essere frutto di “acquisizioni progressive” da parte dell’imprenditore, che capisce che le mutate condizioni del contesto possono richiedere un nuovo approccio al mercato. Nella nostra indagine, ad esempio, è emerso come le minacce e le opportunità determinate dalla crescente apertura dell’economia cinese abbiano spinto molti imprenditori a prendere in considerazione variabili di mercato in precedenza trascurate e ad attribuire maggiore importanza e maggiori risorse proprio alle attività di analisi strategica, finalizzate a strutturare i processi impresa-mercato in un’ottica maggiormente ponderata e propositiva;
- la considerazione del marketing non solo come voce di costo a ritorno incerto e non determinabile a priori;
- la consapevolezza che anche le prassi consolidate nel tempo (incluse le relazioni nel *network* esterno all’impresa) possono essere modificate e migliorate;
- il reperimento e l’eventuale mantenimento di risorse umane qualificate, anche attraverso forme flessibili ed a basso costo.

Bibliografia

- Anderson J.C., Narus J.A. (2005), *Business Market Management*, Etas, Milano.
- Barwise P. (1999), *Marketing*, Financial Times Handbook of Management, London.
- Birley S. (1985), *The role of networks in the entrepreneurial process*, in “Journal of Business Venturing”, vol. 1.
- Bjerke B., Hultman C.M. (2003), *Entrepreneurial marketing: the growth of small firms in the new economic era*, Edward Elgar Publishing, London.
- Brunetti G., Corbetta G. (1996), *Alcune condizioni per lo sviluppo delle piccole e medie imprese italiane*, in “Economia&Management”, n. 5.
- Busenitz L., Lau C. (1996), *A cross-cultural cognitive model of new venture creation*, in “Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 20, n. 4.
- Carson D., Cromie S., Mc Gowan P., Hills J. (1995), *Marketing and Entrepreneurship in SMEs. An Innovative Approach*, Prentice-Hall, London.
- Carson D., Coviello N. (1996), *Qualitative research issues at the marketing/entrepreneurship interface*, in “Marketing Intelligence & Planning”, vol. 14, n. 6.
- Cioppi M., Savelli E. (2006), *ICT e PMI. L'impatto delle nuove tecnologie sulla gestione aziendale delle piccole imprese*, ASPI-INS –EDIT, Genova.
- Collese U., Checchinato F. (2006), *Le attività di marketing e comunicazione nelle aziende italiane*, Paper presentato al Congresso Internazionale su «Le Tendenze del Marketing», 20-21 Gennaio.
- Cozzi G. (1986), *Il marketing nelle piccole e medie imprese*, Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna.
- Cozzi G., Ferrero G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cromie S. (1991), *The Problems Experienced by Young Firms*, in “International Small Business Journal”, 9.
- Depperu D., Varacca Capello P. (1990), *I gruppi di imprese di dimensioni minori*, F. Angeli, Milano.
- Doyle P. (2000), *Value-Based Marketing*, Wiley, Chichester.
- Eminente G. (1985), *Il marketing nelle piccole imprese*, Atti Seminario AIDEA, Clueb, Bologna.
- Ferrero G. (1992), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, Edizioni LINT, Trieste.
- Fiocca R., Snehota I., Tunisini A. (2003), *Business marketing*, McGraw-Hill, Milano.
- Golinelli G.M. (1992), *I problemi strategici delle imprese minori*, in “Sinergie”, n. 27.
- Grandinetti R. (1989), *Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza*, in “Economia e politica industriale”, n. 63.

- Guercini S. (2005), *Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa*, in "Mercati e Competitività", fasc. 1.
- Hitt M.A., Read T.S. (2000), *Entrepreneurship in the new competitive landscape*, in Meyer G.D., Heppard K.A. (editors), *Entrepreneurship as strategy*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Keh H.T., Foo M.D., Lim B.C. (2002), *Opportunity evaluation under risky conditions: the cognitive processes of entrepreneurs*, in "Entrepreneurship Theory and Practice, Winter.
- Kenny B., Dyson K. (1989), *Marketing in Small Businesses*, Routledge.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential Learning*, Prentice-Hall.
- Kotler P., Jain D.C., Maesincee S. (2002) (trad. it.), *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Kotler P., Trias de Bes F. (2004) (ed. it.), *Marketing Laterale*, Ed. Il Sole24Ore Libri, Milano.
- Kotler P. (2004), *I dieci peccati capitali del marketing*, Ed. Il Sole24Ore Libri, Milano.
- Lancaster G., Waddelow I. (1998), *An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm*, in "Journal of Marketing Management", n. 14.
- Lilien G.L., Kotler P., Moorthy K.S. (1992), *Marketing Models*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- McCartan-Quinn D., Carson D. (2003), *Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm*, in "Small Business Economics", n. 21.
- McClelland D.C. (1961), *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton.
- McDonald M.H.B. (1989), *Ten Barriers to Marketing Planning*, in "Journal of Marketing Management", vol. 5, n. 1.
- McDonald M., Wilson H. (2002), *The New Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Marchini I. (2000a), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, Vol. I, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Marchini I. (2000b), *Il governo della piccola impresa. La gestione delle funzioni*, Vol. III, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Mattiacci A., Ceccotti F. (2005), *Lo sviluppo del marketing nella Pmi: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa*, in "Micro & Macro Marketing", n. 1.
- Mensi R. (1992), *Tipologie di orientamento strategico nella piccola impresa*, in Ferrero G. (a cura di), *Struttura, strategia e processi innovativi nelle piccole imprese*, Edizioni Lint, Trieste.
- Meziou 1991, *Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms*, in "Journal of Small Business Management", October.
- Miles M.P., Darroch J. (2005), *Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage*, in "European Journal of Marketing", vol. 40.
- Mintzberg H. (1991), *Management, mito e realtà*, Garzanti, Milano.

- Orpen C. (1994), *Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms*, in “Journal of Strategic Change”, 3.
- Pencarelli T. (1995), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, Aspi/INS-EDIT, Genova.
- Peterson R.T. (1989), *Small Business Adoption of the Marketing Concept vs. Other Business Strategies*, in “Journal of Small Business Management”, January.
- Piercy N., Giles W. (1989), *The Logic of Being Illogical in Strategic Marketing Planning*, in “Journal of Marketing Management”, vol. 5, n. 1.
- Robert M., Weiss A. (1990), *Il processo dell’Innovazione Imprenditoriale. Una leva strategica per trasformare il cambiamento in opportunità*, Ed. Il Sole24Ore Libri, Milano.
- Scott W.G. (2006), *Le grandi sfide del marketing*, in “Micro & Marco Marketing”, n. 1, Aprile.
- Shaw E., Carson D. (1995), *The emergence of entrepreneurial marketing: a new paradigm?*, Proceedings of the Marketing Education Group Annual Conference, vol. 2, July, University of Bradford.
- Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. (1999), *Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*, in “Journal of Marketing”, vol. 63, Special Issue.
- Stokes D. (2000), *Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research*, in “Qualitative Market Research”, vol. 3, n. 1.
- Varaldo R. (1983), *L’approccio al marketing nelle piccole e medie imprese*, in Aa. Vv. (a cura di), *Strategie di sviluppo delle piccole e medie imprese*, Atti del seminario tenutosi ad Ancona, 11 giugno.
- Varaldo R. (2004), *Il senso di una nuova rivista*, in “Mercati e Competitività”, n. 0.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006), *Marketing-non-marketing all’italiana: virtù, limiti e prospettive*, Paper presentato al Congresso Internazionale su «Le Tendenze del Marketing», 20-21 Gennaio.
- Welsh J.A., White J.F. (1981), *A small business is not a little big business*, in “Harvard Business Review”, August.
- Zontanos G., Anderson A.R. (2004), *Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice*, in “Qualitative Market Research”, vol. 7, n. 3.